

التميز بالأداء من خلال تطبيق الادارة بالأهداف، دراسة حالة مؤسسة أوريدو بشار
Excellence in Performance through the application of Management by Objectives, Case Study of Ooredoo-Bechar

د. يعقوب أسماء

مخبر الدراسات الاقتصادية و التنمية المحلية في الجنوب الغربي

جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر

yagoubasma@gmail.com

تاريخ القبول: 2020/07/16

تاريخ الاستلام: 2019/09/26

الملخص: تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على التميز في الأداء من خلال الإدارة بالأهداف، عن طريق معرفة مدى تطبيق نظام الإدارة بالأهداف و إبراز الدور الذي يلعبه في إقحام و مشاركة جل العاملين في عملية تحديد الأهداف، و الالتزام بتحقيق هذه الأخيرة، للحفاظ على الوضوح و الشفافية من طرف كل الفاعلين في المؤسسة و بالتالي الوصول إلى تميز الأداء المؤسسي. واعتمدت الدراسة على استبيان تضمن أسئلة متعلقة بموضوع البحث، تم توزيعه على مستوى شركة أوريدو بالجنوب الغربي، حيث تمت الدراسة على كل العاملين أي مسح شامل و من ثم تحليل نتائج الاستبيان، و ذلك بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية بغية التوصل إلى حل إشكالية الدراسة. وخلصت الدراسة إلى أن تحقيق التميز في الأداء بالمؤسسة يعتمد على أسس و أساليب الإدارة بالأهداف، إذ عن طريقها تستطيع المؤسسة أن تحقق أهدافها بأكثر فاعلية و تضمن ولاء العاملين بها و بالتالي تصل المؤسسة إلى رقيها و تميز أدائها.

الكلمات المفتاحية: إدارة بالأهداف، أداء، التزام، تميز، مشاركة.

Abstract: This study aims to identify the excellence in performance through management by objectives, by knowing the extent of the application of management by objectives MPO and highlight the role it plays in the participation of all workers in the process of setting objectives, and commitment to achieve its, to maintain clarity and transparency of All actors in the organization and reach the excellence of institutional performance. The study was based on a survey containing questions related to the subject of the research.. It was distributed at the level of Ooredoo in the south-west, where the study was conducted on all employees then analyze the results of the survey by Spss24 in order to solve the problem of the study.

The study concluded that achieving excellence in the performance of the institution depends on the methods of management by objectives, through which the institution can achieve its goals more effectively and ensure the loyalty of its employees and thus reach the institution to excellence performance.

Keywords: Management by objectives, Performance, engagement, Excellence, participation

JEL Classification : L20, M10.

*مرسل المقال: يعقوب أسماء (yagoubasma@gmail.com)

المقدمة:

إن تسارع التغيرات المعاصرة والمؤثرة في مستقبل المنظمات، قد فرض عليها تحديات جديدة مضافة، تتجلى في سعيها نحو استدراك واستيعاب وإدخال النظم المتطورة والتعامل مع الأفكار والتوجهات الحديثة التي تكسب المنظمات موجة من التحديات، أدى إلى تبني أسلوب الإدارة بالأهداف القائم على مبدأ المشاركة والتعاون بين الرئيس والمرؤوس في مختلف المستويات الإدارية في المنظمة. وإن هذا الأسلوب يقوم على تحديد الأهداف ومجالات الأداء وتقييم مدى تحقيقها، بالإضافة أنها تساعد المنظمات على زيادة قدرتها على حل المشكلات، وتبني المناخ الملائم للاتصالات بحيث تعمل على تحسين العلاقة بين الإدارة العليا والمستويات الأخرى، لذلك فإن مشكلة الدراسة وأهميتها بأنه يوجد القليل من الدراسات التي تثير مدي تحقيق التميز بالأداء بشكل مباشر عن طريق أسلوب الإدارة بالأهداف.

- ولمعرفة دور هذا الأسلوب في تطوير المؤسسة محل الدراسة فإنه يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيسي

الآتي: إلى أي مدى تسهم الإدارة بالأهداف في الرقي بالمنظمة إلى تحقيق التميز أداء ؟

سيتم التعرف في الدراسة على العلاقة بين أسلوب الإدارة بالأهداف والتميز بالأداء من خلال طرح الفرضيات الآتية:

- الفرضية الأولى :لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لمقومات الإدارة بالأهداف (مبدأ المشاركة، مبدأ الالتزام، مبدأ التحفيز، نظام المعلومات) في التميز بالأداء.
 - الفرضية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مقومات الإدارة بالأهداف في تميز القيادة.
 - الفرضية الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمقومات الإدارة بالأهداف في تميز العاملين.
 - الفرضية الرابعة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمقومات الإدارة بالأهداف في تميز العمليات.
 - الفرضية الخامسة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمقومات الإدارة بالأهداف في تميز الإستراتيجية.
- تستمد أهمية هذه الدراسة من أنها تسعى إلى بيان دور أسلوب الإدارة بالأهداف في تحقيق التميز بالأداء في المؤسسة محل الدراسة، حيث يعد هذا الأسلوب من الأساليب الناجحة في إدارة المؤسسات ويحقق الرؤية المشتركة للجميع نحو تحقيق غاية المنظمة في تحقيق أهدافها في المستقبل، كما تكمن أهمية هذه الدراسة في التعرف على فئة معينة من مجتمع الدراسة تتمثل في العمال ومدى تأثير أسلوب الإدارة بالأهداف على تحقيق التميز بالأداء، بالإضافة إلى ذلك تبرز أهمية الموضوع في كونه إضافة جديدة في مجال إدارة المؤسسات لأنها تفيد المسؤولين في المنظمة.

1. أدبيات الدراسة:

1.1. الإدارة بالأهداف:

إن أسلوب الإدارة بالأهداف أسلوب فعال في تنفيذ وتحقيق أهداف التنظيم. وأنه لا بد من تبني هذا الأسلوب في المؤسسات العامة والخاصة لزيادة الفعالية الإدارية. حيث أن أكثر ما تعاني منه أغلب المؤسسات هو عدم وضوح أهدافها، ففي الغالب لا تعرف المؤسسات ما تريد بالضبط.

حدد ETZIONI مفهومًا للأهداف بأنها : " صورة لحالة مستقبلية مرغوبة تحاول المنظمة تحقيقها" (الركابي، 2004، صفحة 183).

يعتبر العديد من المفكرين أن بيتر دراكر، أول من أوجد الإدارة بالأهداف، إلا أن ذلك غير صحيح، والدليل على ذلك هو أن كل فرد أو جماعة عند ممارستها لأعمالها أو أنشطتها العادية فإنها تسعى لتحقيق هدف معين أو الوصول إلى نتيجة محددة، لكن الفضل يعود لبيتر دراكر في إلقاء الضوء على هذا النمط من الإدارة في كتابه " The Practice of Management" نشر عام 1954 (حمدي، 2014، صفحة 26). كما أن شركة جنرال إلكترونك الأمريكية كانت قد اعتمدت نمط مماثل للإدارة بالأهداف، من خلال فكرة مركزية اتخاذ القرارات بوضع مناطق رئيسية للنتائج عند كل مركز من مراكز اتخاذ القرار، كما قامت آنذاك بتعديل هيكلها التنظيمي.

في عام 1975 وضع دوجلاس ماكريجور بالاعتماد على طرح دراكر مدخلا جديدا لتقييم المرؤوسين و أدائهم، من خلال مراجعة المرؤوسين و الرؤساء، للأهداف المقترحة إلى أن يتم الاتفاق على الصورة النهائية للأهداف التي تكون بمثابة معيار يتم على أساسه الأداء و السلوك، بالتالي يظهر التقييم بواسطة الرؤساء ، و التقييم الذاتي للمرؤوسين مما ينشئ لديهم حافز لتحقيق الأهداف المطلوبة. و مع نهاية الستينات و بداية السبعينات، توسع مجال الإدارة بالأهداف ليصل إلى مجال التخطيط الإستراتيجي و القيادة الإدارية، و كل الجوانب الإدارية و التنظيمية ، و بذلك أخذت الإدارة بالأهداف عدة تسميات، لعل أشهرها الإدارة بالأهداف و النتائج، الإدارة بالأهداف و الأولويات، الإدارة بالالتزام، الرقابة الذاتية، الإدارة بالإنتاجية، الإدارة بالعقود، الإدارة بالجهد الجماعي لتحديد الأهداف (المصري، 1999 ، صفحة 35). ولقد تعددت التسميات لاعتبارات عديدة، فهناك من يسميها "الإدارة بالأهداف و النتائج" أنها تقوم على وضع أهداف محددة و يتم مقارنتها فيما بعد بالنتائج المحصل عليها، وبالتالي المقارنة بين الأهداف و النتائج. و أما من يسميها "الإدارة بالأهداف و الأولويات" ذلك لأن أساس وضع سلم الأهداف هو سلم الأولويات و تدرجها، و أما "الإدارة بالالتزام" يقصد بها وضع الأهداف من الأساس يكون بشكل التزام لا بد من الوفاء به ، و الشيء نفسه بالنسبة للمصطلحين "الإدارة بالعقود" و "الإدارة الإنتاجية". و فيما يخص "الإدارة بالرقابة الذاتية" ذلك لأن هذا النمط من الإدارة يزيد من الرقابة الذاتية لدى الأفراد و يركز عليها أساسا، في حين أن تسمية "الإدارة بالجهد الجماعي" لتحديد الأهداف، يتم بالاتفاق بين مختلف الأطراف داخل المنظمة رؤساء و مرؤوسين، كما أن تحقيقها يتم أيضا من خلال التضافر بين الجهود الجماعية (غني، 2001 ، صفحة 295).

أ. مفهوم الإدارة بالأهداف : للإدارة بالأهداف عدة مفاهيم نذكر منها :

— "نظام يتم من خلاله تحديد طريقها و ما تريد أن تصل إليه وقياس النتائج التي تحققها، و هذا النمط من الإدارة عبارة عن مجموعة من العمليات يشترك في تنفيذها كل من الرئيس و المرؤوسين ، و تتضمن هذه الأهداف المطلوب تحقيقها تحديدا واضحا لمجالات المسؤولية الرئيسية لكل فرد (حمدي، 2014، صفحة 120).

— هي أسلوب تخطيط و تقييم في الإدارة ، يمكن بواسطته وضع أهداف معينة لفترة معينة، لكل مدير على أساس النتائج التي ينبغي الوصول إليها ، إذا أردنا تحقيق كل الأهداف العامة للمؤسسة ، وفي نهاية الفترة المحددة يتم قياس

النتائج الفعلية مقارنة بالأهداف والنتائج المتوقعة ثم تحديد الانحرافات ومعالجتها وذلك للوصول للأهداف المتفق عليها (عباس، 2002، صفحة 26) .

كما تعرف بأنها "فلسفة إدارية ترمي إلى زيادة الحافز الداخلي للأفراد من خلال اشتراك المرؤوسين مع الرؤساء في تحديد الهدف وزيادة رقابة المرؤوسين في اتخاذ القرار" (عبوي، 2007، صفحة 25) ويمكن تعريفها على أنها "النتائج التي تسعى المنظمة للوصول إليها مستغلة الموارد المادية و البشرية أفضل استغلال ممكن ، ويتم ذلك من خلال سلسلة من الوسائل والأدوات ، وتعمل في أدنى مستوى إداري إلى أن نصل إلى اعلي مستوى" (علاق، 2008، صفحة 183) :

من خلال ما سبق يمكن أن نستنتج أن الإدارة بالأهداف هي :

- أسلوب للتخطيط يعمل على وضع الأهداف المرسومة على أساس النتائج المرجوة.
- فلسفة إدارية يتم من خلالها مشاركة المرؤوسين مع الرؤساء في وضع الأهداف واتخاذ القرار.
- أسلوب يتم من خلاله الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة للوصول إلى المستوي المطلوب.

ب. مقومات تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف :

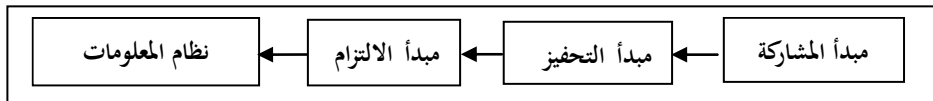
— يتفق الرئيس و المرؤوس على وضع الأهداف المراد تحقيقها خلال فترة معينة يعقبها تقييم للنتائج التي يتم التوصل إليها أولاً بأول.

— أن يعمل المرؤوس على التنسيق الدائم و الاتصال بالرئيس لمشاورته و إبلاغه بما تحقق و المشكلات التي تعترض التنفيذ .

— بعد انتهاء الفترة المحددة يجتمع الرئيس و المرؤوسون لتقييم ما تم إنجازه و إصلاح العقبات و المشاكل بهدف تجنبها في المرات القادمة .

— الرئيس المباشر يقوم بتقييم أداء مرؤوسيه (عبوي، 2007، صفحة 63).

الشكل رقم (1) مخطط لمقومات الإدارة بالأهداف



المصدر: من إعداد الباحثة

2.1. التميز بالأداء:

قبل أن نتطرق إلي التميز في الأداء يجب أن نعرض إلى تقييم الأداء و الذي يتم من خلاله الوصول إلى الأداء المتميز .

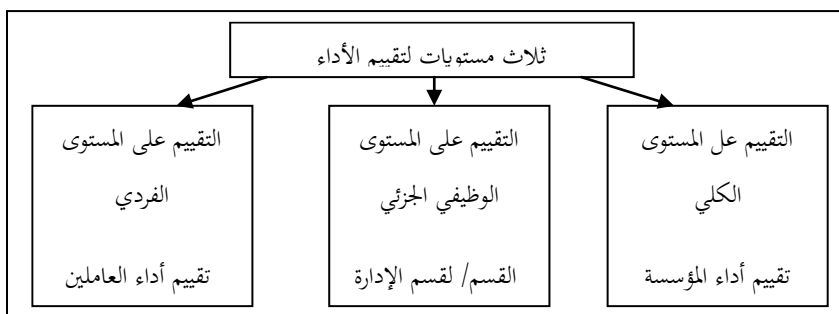
أ. مفهوم تقييم الأداء:

— يعرف تقييم الأداء على انه " تقييم شخص من العاملين على أساس الأعمال التي أتمها خلال فترة زمنية معينة وتقييم سلوكياتهم مع من يعملون معهم" (النوري، 2011، صفحة 322)

— تقييم الأداء هو مقارنة الأداء الفعلي (الإنجازات التي تمت) بالمعايير الموضوعية مسبقا و القيام بعملية تحليل الانحرافات إن وجدت بين الأداء الفعلي و المعايير الموضوعية، و بالتالي " يشكل تقييم الأداء الحلقة الأخيرة في العملية

الإدارية"، التي يترتب عليها اتخاذ القرارات التصحيحية الموجهة لتحقيق الأهداف المحددة من قبل، بما يوفره من بيانات و معلومات و ما يسهم به من جهود في تخفيض و تحديد المشكلات و وضع خطط الحلول و التطوير. هناك ثلاث مستويات لتقييم الأداء في المنظمات موضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم(2): مستويات تقييم الأداء.



المصدر : (ثابت، 2001، صفحة 15)

و قد تطور تقييم الأداء و اتسعت مجالات استخدامه، حيث أصبح أحد أهم العمليات الإدارية التي تحظى باهتمام معظم المنظمات، و يمكن أن يعرف بأنه " تلك المرحلة الأساسية من مراحل عمليات الإدارة و التي يحاول فيها المدبرون أن يفترضوا أن خياراتهم تنفذ بصورة واضحة وانه يلي أهداف المنظمة"، إذن تقييم الأداء هو قياس للأعمال و الفعاليات المحققة، و مقارنتها بالخطط المعدة سابقا، و ذلك لاكتشاف الأخطاء و تحديد نقاط القوة و الضعف في المنظمة. (الحسيني، 2000، صفحة 233).

ب. تعريف التميز في الأداء: تعددت تعريفات التميز في الأداء ، نذكر منها :

- التميز في الأداء أو الأداء المتميز هو المستوى المرتفع للإتقان (السلمي، 2002، صفحة 11).
- في حين يعرف Drucker التميز في الأداء على أنه يأتي من التميز في المعرفة التي تمتلكها الموارد البشرية فهي محور الأعمال التي تقوم بها المنظمات(مزهوده، 2005).

و يعرف انه أكثر من مجرد انجاز الأعمال بشكل جيد، إذ يذهب إلى ما بعد النجاح و يتعلق بالأفراد الذين يعملون بشكل مبدع و يقومون بانجاز المهام الموكلة إليهم بشكل استثنائي(عبد الله، 2005، صفحة 231). كما قدم Kotler مفهومه للتميز في الأداء من خلال طرحه لنموذج خصائص منظمات الأعمال ذات الأداء المتفوق، و أشار إلى مجموعة عوامل و هدفها بأنها مفاتيح الأداء المتميز. إذ أن الخطوة الأولى في طريق التميز هي تحديد أصحاب المصالح (الزبائن، العاملين، الموردين، الموزعين) فبدون تلبية احتياجات أصحاب المصالح و رغبتهم فلن تحقق المنظمة المكانة المرموقة التي تطمح للوصول إليها، ومن خلال إدارة عمليات الأعمال الأساسية (تطوير منتج جديد، جذب الزبائن، اختزال النفقات) تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها الخاصة بإرضاء أصحاب المصالح (Dubois, 2000, p. 40). واستنادا إلى كل ما سبق من آراء و تعريفات بعض الباحثين لمفهوم التميز في الأداء، يمكن صياغة مفهوم شامل له وهو: التميز في الأداء هو قدرة الفرد أو المنظمة على أداء الأعمال المطلوبة منهم بدرجة عالية من الإتقان والانضباط والجودة بدون ترك مجال للخطأ أو الانحراف بوجود إدارة تتميز بالتفوق والريادة ومهارات قادرة على انجاز

نتائج تتفوق على ما يقدمه الآخرون كما و نوعا. ويقوم منهج التميز بالأداء أساسا على فلسفة تركز على أربعة مبادئ رئيسية تتمثل في القيادة والعاملين والزبون والأداء وأيضا نقوم بتقييم الأداء من هذا المنهج على قياس أربعة عناصر رئيسية من نتائج الأداء تتمثل في الزبائن والعاملين وأصحاب المصالح (مالكي الشركة والموردين) والمجتمع (جميل، 2011، صفحة 23).

ج. مقومات التميز في الأداء :

- **تميز القيادة:** يمثل درجة قدرة القائد المتميزة على استغلال الفرص التنظيمية، وتوفير الفرص التطويرية، وقبول الأعمال المتحدية (المجازفة) بصورة تساعد المنظمة على مواجهة العمليات والأزمات المتعددة (يعقوب، 2014، صفحة 69).
- **تميز العاملين (المرؤوسين):** يمثل درجة اتصاف أعضاء المنظمة بالتميز في تأدية مهامهم و ذلك من خلال امتلاكهم لقدرات عقلية و إمكانيات إبداعية متميزة تساعد المنظمة في تخطي العقبات التي تواجهها وتشجعهم على المشاركة الفعالة التي تعزز تحقيق أهداف المنظمة.
- **تميز السياسة الإستراتيجية:** وتتمثل في درجة تميز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها وتفاعلها كخطة موحدة شاملة ومتكاملة، تربط مزايا المنظمة بقدرتها الإستراتيجية على مواجهة التحديات (المغربي، 1999، صفحة 36).
- **تميز العمليات:** وذلك بدرجة اتصافها بسهولة الإجراءات ووضوح وشفافية الاتصال الداخلي (Benlakhdar, 2017, p. 30).

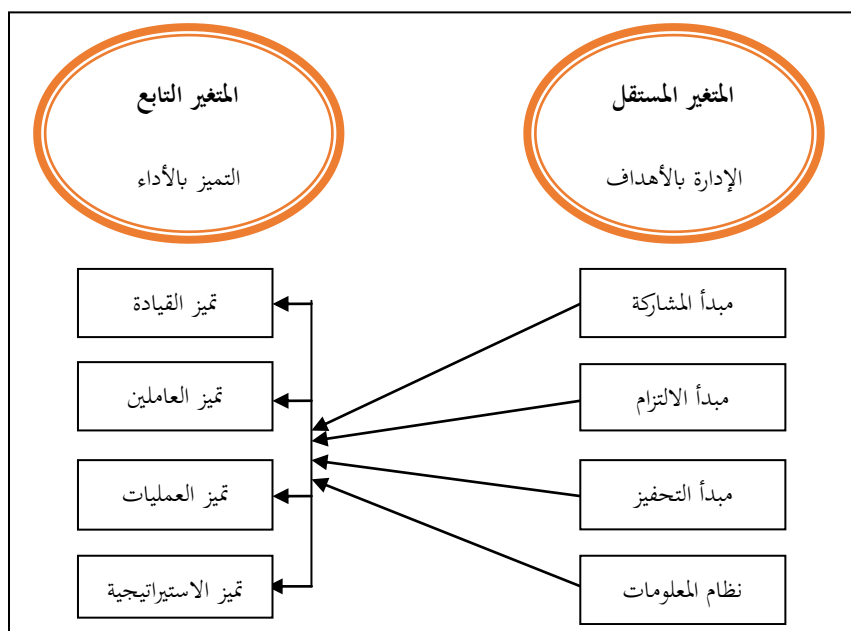
2. الجانب التطبيقي :

1.2. الطريقة والأدوات:

تم تصميم استبيان (أداة الدراسة) لقياس التميز بالأداء من خلال الإدارة بالأهداف من وجهة نظر موظفي مؤسسة اوريدو (منطقة الجنوب الغربي). وتكون الاستبيان من (47) فقرة محددة بمقياس ليكرت الخماسي ، و تم أخذ عينة بحصر شامل لمجموع العاملين في مؤسسة اوريدو -منطقة الجنوب الغربي- والمقدر ب 24 عامل في الفترة الممتدة من 2019/04/01 إلى غاية 2019/05/15، فيما استرجع 22 استبيان وتم التأكد من ثبات الأداة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، حيث بلغ معامل الثبات لجميع الفقرات ألفا=0.913 وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة لأغراض الدراسة.

أ. **نموذج الدراسة :** إن المتغير المستقل في هذه الدراسة هو الإدارة بالأهداف (مبدأ المشاركة ، مبدأ الالتزام ، مبدأ التحفيز، نظام المعلومات) أما المتغير التابع فهو التميز بالأداء ويتكون من المقومات التالية: (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز العمليات، تميز الإستراتيجية)¹ .

الشكل رقم (3) : نموذج الدراسة الافتراضي.



المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على النماذج السابقة.

ب. عرض وتحليل النتائج: بداية سوف يتم عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، وهي قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لجميع مقومات الدراسة مع الأخذ بعين الاعتبار المقياس المستخدم في الدراسة وهو: تعطى درجة (1) لعبارة غير موافق بشدة، ودرجة (2) لغير موافق، (3) لعبارة محايد، (4) لعبارة موافق ودرجة (5) لعبارة موافق بشدة. وعلى هذا الأساس، فإن قيم المتوسطات الحسابية سيتم التعامل معها على النحو التالي: إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي بين المجال [1، 1.8] فيكون مستوى التصورات منخفضاً، وهذا يعني عدم موافقة أفراد العينة على العامل أو المقوم، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي [1.8، 2.6] فإن مستوى التصورات منخفض نوعاً ما، وإذا كان بين [2.6، 3.4] فيكون مستوى التصورات متوسط، و بين المجال [3.4، 4.2] فالمتوسط الحسابي مرتفع نوعاً ما و أخيراً بين [4.2، 5] فما فوق] فمستوى التصورات مرتفع.

جدول رقم (1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقومات الإدارة بالأهداف في مؤسسة اوريدو

بالجنوب الغربي.

مستوى حسب المتوسط	Ecart type	Moy	Max	Mini	N	
مرتفع نوعاً ما	.70970	3.7197	4.83	2.17	22	مبدأ المشاركة
مرتفع نوعاً ما	.52198	3.8283	4.56	2.11	22	مبدأ الالتزام
مرتفع نوعاً ما	.71708	3.8295	4.75	2.38	22	مبدأ التحفيز
متوسط	1.12281	3.2597	4.71	1.00	22	نظام العمليات
مرتفع نوعاً ما	.57681	3.6593	4.56	2.35	22	الإدارة بالأهداف
					22	N valide (listwise)

يتبين من الجدول رقم 1، أن المتوسط العام لمقومات متغير الإدارة بالأهداف كان مرتفعاً نوعاً ما حيث بلغ 3.65 وانحراف معياري 0.57، مما يشير إلى أن الإدارة بالأهداف له أهمية بدرجة مرتفعة، واحتل مبدأ التحفيز و مبدأ الالتزام المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.82، يلي ذلك مبدأ المشاركة بمتوسط حسابي 3.71، وأخيراً نظام العمليات بمتوسط حسابي 3.25.

جدول رقم (2) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقومات الأداء المتميز في مؤسسة اوريدو بالجنوب الغربي.

المستوى	Ecart type	Moyen	Max	Min	N
مرتفع نوعاً ما	.82933	3.5273	5.00	1.80	22
مرتفع نوعاً ما	.69941	3.5682	5.00	2.00	22
مرتفع نوعاً ما	1.12725	3.5114	4.75	1.00	22
مرتفع نوعاً ما	1.11585	3.9318	5.00	1.00	22
مرتفع نوعاً ما	.87311	3.6347	4.94	1.55	22
N valide (listwise)					22

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات spss

يبين الجدول رقم 2، أن المتوسطات الحسابية لمقومات التميز بالأداء في مؤسسة اوريدو كانت مرتفعة نوعاً ما، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.63 والانحراف المعياري 0.87. واحتل تميز الاستراتيجية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.93 وانحراف معياري 1.11 والمرتبة الثانية لتمييز العاملين بمتوسط حسابي 3.56 وانحراف معياري 0.69. وجاء تميز القيادة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.52 وانحراف معياري 0.82 وأخيراً تميز العمليات بمتوسط حسابي 3.51 وانحراف معياري 1.12.

جدول رقم (3) : مصفوفة معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين الإدارة بالأهداف والتميز بالأداء على المستوى

الكلي والمختص

الإدارة بالأهداف	نظام العمليات	مبدأ التحفيز	مبدأ الالتزام	مبدأ المشاركة	
تميز القيادة	.724**	.797**	.772**	.274	Cor/ de Pearson
	.000	.000	.000	.217	Sig. (bilatérale)
تميز العاملين	.589**	.754**	.519*	.152	Cor/ de Pearson
	.004	.000	.013	.499	Sig. (bilatérale)
تميز العمليات	.784**	.859**	.651**	.217	Cor/ de Pearson
	.000	.000	.001	.331	Sig. (bilatérale)
تميز الاستراتيجية	.725**	.788**	.467*	-.058-	Cor/ de Pearson
	.000	.000	.028	.798	Sig. (bilatérale)
التميز بالأداء	.774**	.869**	.647**	.147	Cor/ de Pearson
	.000	.000	.001	.513	Sig. (bilatérale)

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

يتبين من الجدول 3 أعلاه، أن معظم العلاقات الارتباطية دالة إحصائياً، وذات مستويات إيجابية بين المتغيرات المستقلة للإدارة بالأهداف، والتميز بالأداء كمتغير تابع، فقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الترابطة بين هذين المتغيرين ككل 0.839 وهي قيمة إيجابية قوية نسبياً تؤكد الدور الفاعل للإدارة بالأهداف في علاقته مع الأداء المتميز، وكانت أقوى هذه العلاقات مع المقوم المستقل مبدأ التحفيز بقيمة ارتباط 0.869، في حين بلغت اضعف قيمة 0.467 وكانت من خلال تأثير المستقل مبدأ الالتزام على تميز العمليات.

جدول رقم (4): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات البحث.

المتغير التابع	المصدر	معامل التحديد R^2	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى دلالة F
التميز في الأداء	الانحدار	0.839	13.429	6.714	49.442	*0.000
	الخطأ		2.580	0.108		
تميز القيادة	الانحدار	0.770	11.115	5.557	31.720	*0.000
	الخطأ		3.329	0.175		
تميز العاملين	الانحدار	0.59	5.843	5.843	26.381	*0.000
	الخطأ		4.430	0.221		
تميز العمليات	الانحدار	0.833	22.221	11.111	47.294	*0.000
	الخطأ		4.464	0.235		
تميز الاستراتيجية	الانحدار	0.743	19.442	9.771	27.436	*0.000
	الخطأ		6.725	0.354		

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات spss

* ذات دلالة إحصائية على مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

- يوضح الجدول رقم 4، صلاحية نموذج اختبار فرضيات البحث، وهذا نظراً لارتفاع قيمة F المحسوبة عن قيمتها الجدولية. حيث أن مقومات الإدارة بالأهداف تفسر 83.9% من التباين في المتغير التابع التميز بالأداء. كما تفسر نسبة 77% من التباين مقوم تميز القيادة، وأيضاً نسبة 59% من التباين تميز العاملين، و نسبة 83.3% تميز العمليات، وأخيراً نسبة 74.3% من التباين تميز الإستراتيجية، وكل هذا يؤكد دور الإدارة بالأهداف ومقوماته في تفسير التميز بالأداء وكل مقوم من مقوماته، وبناء على ذلك نستطيع اختبار فرضيات البحث.

- **الفرضية الأولى:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لمقومات الإدارة بالأهداف (مبدأ المشاركة، مبدأ الالتزام، مبدأ التحفيز، نظام المعلومات) في التميز بالأداء.

جدول رقم (5): تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لاختبار اثر مقومات الإدارة بالأهداف في التميز بالأداء

Coefficients ^a						
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	
	A	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	-.261-	.439	-.593-	.560	
	مبدأ_التحفيز	.770	.145	.632	5.309	.000
	نظام_العمليات	.290	.093	.373	3.133	.005
a. Variable dépendante : التميز بالأداء			*. ذات دلالة إحصائية على مستوى (α≤0.05)			

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات spss

ومنه معادلة الانحدار النموذج² تصبح: $Y = 0.770X_3 + 0.290X_4$

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم 5، ومن قيم اختبار Student(t) إن المقومات التالية: (مبدأ تحفيز العاملين، نظام المعلومات) لها تأثير في التميز بالأداء حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (5.309، 3.133) على الترتيب وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ومنه نستنتج ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لمقومات الإدارة بالأهداف (مبدأ المشاركة، مبدأ الالتزام، مبدأ التحفيز، نظام المعلومات) في التميز بالأداء، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمقومات الإدارة بالأهداف (مبدأ المشاركة، مبدأ الالتزام، مبدأ التحفيز، نظام المعلومات) في التميز بالأداء

● الفرضية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لمقومات الإدارة بالأهداف (مبدأ المشاركة، مبدأ الالتزام، مبدأ التحفيز، نظام المعلومات) في تميز القيادة.

جدول رقم (6): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لاختبار اثر مقومات الإدارة بالأهداف في تميز قيادة.

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
2	(Constante)	-1.572-	.684		-2.298-	.033
	مبدأ_التحفيز	.603	.159	.522	3.790	.001
	مبدأ_الالتزام	.728	.219	.458	3.329	.004
a. Variable dépendante : تميز القيادة				* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)		

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات spss

ومنه معادلة الانحدار النموذج تصبح: $Y_1 = -1.572 + 0.728X_2 + 0.603X_3$

يتبين من النتائج المتوصل إليها في الجدول رقم 6، ومن متابعة قيم اختبار (t) : أن المتغيرات المستقلة التالية (مبدأ الالتزام ، مبدأ تحفيز) لها أكبر تأثير في تميز القيادة، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (3.329، 3.790) على التوالي. ومنه نستنتج مايلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لمقومات الإدارة بالأهداف (مبدأ المشاركة ، مبدأ الالتزام ، مبدأ التحفيز ، نظام المعلومات) في تميز القيادة، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمقومات الإدارة بالأهداف (مبدأ المشاركة ، مبدأ الالتزام ، مبدأ التحفيز ، نظام المعلومات) في تميز القيادة.

- **الفرضية الثالثة:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لمقومات الإدارة بالأهداف (مبدأ المشاركة ، مبدأ الالتزام ، مبدأ التحفيز ، نظام المعلومات) في تميز العاملين.

جدول رقم (7) : نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لاختبار اثر مقومات الإدارة بالأهداف في تميز العاملين.

Modèle	Coefficients non standardisés		Coeff stand	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	.751	.558		1.347	.193
مبدأ_التحفيز	.736	.143	.754	5.136	.000
a. Variable dépendante : تميز العاملين			* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)		

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات spss

$$Y_3 = 0.736X_3$$

ومنه معادلة الانحدار النموذج تصبح: $Y_3 = 0.736X_3$ يتبين من النتائج المتوصل إليها في الجدول رقم 7، ومن متابعة قيم اختبار (t) : أن المتغيرات المستقلة التالية (مبدأ التحفيز) لها أكبر تأثير في تميز العاملين، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (5.136). فنستنتج مايلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لمقومات الإدارة بالأهداف (مبدأ المشاركة ، مبدأ الالتزام ، مبدأ التحفيز ، نظام المعلومات) في تميز العاملين، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمقومات الإدارة بالأهداف (مبدأ المشاركة ، مبدأ الالتزام ، مبدأ التحفيز ، نظام المعلومات) في تميز العاملين.

- **الفرضية الرابعة:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لمقومات الإدارة بالأهداف (مبدأ المشاركة ، مبدأ الالتزام ، مبدأ التحفيز ، نظام المعلومات) في تميز العمليات.

جدول رقم (8) : تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لاختبار اثر مقومات الإدارة بالأهداف في تميز العمليات.

Coefficients ^a					
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta	
2	(Constante)	-.1439	.578		.022
	مبدأ_التحفيز	.951	.191	.605	.000
	نظام_العمليات	.402	.122	.400	.004
* ذات دلالة إحصائية على مستوى (0.05 ≤ α) : تميز العمليات : Variable dépendante a.					

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات spss

$$Y_3 = 1.439 + 0.951X_3 + 0.402X_4$$

ومن معادلة الانحدار النموذج تصبح: $Y_3 = 1.439 + 0.951X_3 + 0.402X_4$ ويتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم 8، ومن قيم اختبار Student(t) : إن المقومات التالية (مبدأ تحفيز العاملين، نظام المعلومات) لها تأثير في تميز العمليات حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (4.984، 3.296) على الترتيب وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة (0.05 ≤ α). ومنه فنستنتج مايلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≤ α) لمقومات الإدارة بالأهداف (مبدأ المشاركة ، مبدأ الالتزام ، مبدأ التحفيز ، نظام المعلومات) في تميز العمليات، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمقومات الإدارة بالأهداف (مبدأ المشاركة ، مبدأ الالتزام ، مبدأ التحفيز، نظام المعلومات) في تميز العمليات.

- الفرضية الخامسة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≤ α) لمقومات الإدارة بالأهداف (مبدأ المشاركة ، مبدأ الالتزام ، مبدأ التحفيز ، نظام المعلومات) في تميز الإستراتيجية.
- جدول رقم (9) : تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لاختبار اثر مقومات الإدارة بالأهداف في تميز الإستراتيجية.

Coefficients ^a					
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta	
2	(Constante)	.648	.848		.454
	مبدأ_التحفيز	1.424	.193	.915	.000
	مبدأ_المشاركة	-.583	.195	-.371	.007
* ذات دلالة إحصائية على مستوى (0.05 ≤ α) : تميز الاستراتيجية : Variable dépendante a.					

$$Y_4 = 0.583X_1 + 1.424X_3$$

و يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم 9، ومن قيم اختبار Student(t) : إن المقومات التالية (مبدأ المشاركة ، مبدأ التحفيز) لها تأثير في تميز العمليات حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (-2.996، 7.391)

(على الترتيب وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$). ومنه فنستنتج مايلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لمقومات الإدارة بالأهداف (مبدأ المشاركة ، مبدأ الالتزام ، مبدأ التحفيز ، نظام المعلومات) في تميز العمليات، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمقومات الإدارة بالأهداف (مبدأ المشاركة ، مبدأ الالتزام ، مبدأ التحفيز ، نظام المعلومات) في تميز العمليات. ونلاحظ أن مبدأ المشاركة يؤثر سلبا علا تميز الإستراتيجية ويمكن أن نفسر ذلك إلى أن أوامر التي يتم تطبيقها من طرف العاملين تأتي من المقر الرئيسي لمؤسسة اوريدو والتي يقوم بتنفيذها أفراد المنظمة من مختلف المناطق التابعة للإدارة العليا في هذا المقر.

2.2. مناقشة النتائج:

أشارت أجوبة المستجوبين على مقومات الإدارة بالأهداف إلى أن هذا للأخير كان مرتفعا ، واحتل مبدأ الالتزام ، مبدأ التحفيز المرتبة الأولى، يلي ذلك مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار وأخيرا نظام المعلومات وتفسر هذه النتيجة على أن الإدارة بالأهداف يكون من خلال عملية الالتزام ، التحفيز، والمشاركة، نظام المعلومات بحيث يجعل العاملين موضعاً للاهتمام والإعجاب الأمر الذي يجعلهم نموذجاً للتنمية والتطوير، ويمكن الإستراتيجية الإدارة بالأهداف أن ترسخ الحس لدى العامل بالانتماء وتطوير القدرات والمهارات، فهي في المقابل تتطلب الظروف المساعدة الإدارة بالأهداف والتي عن طريقها يمكن زيادة الإبداع لدى العاملين ، مما يستدعي أن يكون هناك توجه في مؤسسة اوريدو الجنوب الغربي نحو المزيد من اللامركزية الإدارية، وبالتالي وجوب ممارسة الالتزام في القيام بالواجبات بهدف سرعة انجاز الأعمال مع تصميم نظام حوافز عادل وموضوعي وإشراك العاملين والسماح لهم بإدلاء آرائهم وتشجيعهم على طرح أفكار جديدة وإبداعية وهذا ساهم فيه الدورات التدريبية التي تزيدهم خبرة وتكسيهم الفاعلية و تقللهم من رتابة النشاط إلى كفاءة وجودة المخرجات. واستخدام أفضل التقنيات التي تساعد على أداء المهام على أكمل وجه في نظام المعلومات بما يتناسب مع برمجيات ومتطلبات العمل في المنظمة لتحقيق الأهداف.

وبينت النتائج إلى أن المتوسطات الحسابية لمقومات التميز بالأداء في مؤسسة اوريدو كانت مرتفعة ، واحتل المرتبة الأولى تميز الإستراتيجية، يليه تميز العاملين، وثالثا تميز القيادة وأخيرا تميز العمليات. وتفسر هذه النتائج على أن عاملي مؤسسة اوريدو يمتلكون قدرات عقلية وإمكانات إبداعية متميزة تساعدهم في رسم إستراتيجية تساعدهم على تخطي العقبات التي تواجههم وذلك من خلال السرعة في أداء المهام ، وتشجيع الآخرين على المشاركة الفعالة التي تعزز من تحقيق الأهداف الكلية للمؤسسة.

الوصول إلى وجود علاقات ارتباطية ذات دلالة إحصائية هامة بين المتغيرات المستقلة الإدارة بالأهداف والأداء المتميز كمتغير تابع سواء على المستوى الكلي أو على مستوى كل مقوم. وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين الإدارة بالأهداف التميز بالأداء ككل 0.839 وهي قيمة ايجابية وقوية تؤكد الدور الفاعل للإدارة بالأهداف في علاقته مع التميز بالأداء. وكانت أقوى هذه العلاقات مع مقوم مبدأ التحفيز ب 0.869 في حين بلغت اضعف قيمة 0.467 وكانت من خلال تأثير المستقل مبدأ الالتزام على تميز العمليات .

في الختام، يمكن تبرير هذه النتائج المرتفعة نسبيا في مستوى الإدارة بالأهداف التميز بالأداء في مؤسسة اوريدو من خلال الدور الايجابي الذي تلعبه مع عمالها ورعاية زبائنها ومهارات مديريها في مختلف المجالات الإدارية الهامة مثل إدارة الوقت، تقييم الأداء، تصميم العمل الاتصالات والتعاون.

الخاتمة :

إن التغيرات السريعة في عالم اليوم تفرض على المؤسسات تحديات كبيرة ، كما تتيح لها فرص لا حدود لها، وتحقيق جملة من الأهداف التي يمكن اعتبارها في غاية الأهمية والمتمثلة في تقييم مظهرين موجودين في واقع معظم التنظيمات الحالية على اختلاف أنواعها وأهدافها، ويتعلق الأمر بكل من الإدارة بالأهداف التميز بالأداء للمنظمة . حيث أن المنظمات الناجحة هي التي تولي اهتماما بالغا للإدارة بالأهداف باعتباره مصدر للنجاح والتميز وذلك من خلال تحقيق أهدافهم مما يساهم في حل المشاكل واتخاذ القرارات المناسبة من خلال تطبيق أساليب إدارية فعالة كأسلوب الإدارة بالأهداف .

ولقد تم التوصل من خلال هذه الدراسة في جانبها النظري والتطبيقي أن الإدارة بالأهداف تعد أسلوب مهم في المنظمات الحديثة والذي يؤثر على سلوك وأداء الموارد العاملين بشكل خاص والمنظمة بشكل عام ، ويشكل دافع مهم نحو التقدم، أي أن الإدارة بالأهداف ترمي إلى زيادة الحفز الداخلي للأفراد من خلال إشراك المرؤوسين مع الرؤساء في تحديد الهدف وزيادة رقابة المرؤوسين في اتخاذ القرار . وأشارت أجوبة المستجوبين على مقومات الإدارة بالأهداف إلى أن متوسطها كان مرتفعا ، واحتل مبدأ الالتزام ، مبدأ التحفيز المرتبة الأولى، يلي ذلك مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار وأخيرا نظام المعلومات وتفسر هذه النتيجة على أن الإدارة بالأهداف يكون من خلال عملية الالتزام، التحفيز، والمشاركة، نظام المعلومات بحيث يجعل العاملين موزعا للاهتمام والإعجاب الأمر الذي يجعلهم نموذجاً للتنمية والتطوير، ويمكن الإستراتيجية الإدارة بالأهداف أن ترسخ الحس لدى العامل بالانتماء وتطوير القدرات والمهارات، فهي في المقابل تتطلب الظروف المساعدة الإدارة بالأهداف والتي عن طريقها يمكن زيادة الإبداع لدى العاملين ، مما يستدعي أن يكون هناك توجه في مؤسسة اوريدو الجنوب الغربي نحو المزيد من اللامركزية الإدارية، وبالتالي وجوب ممارسة الالتزام في القيام بالواجبات بهدف سرعة انجاز الأعمال مع تصميم نظام حوافز عادل وموضوعي وإشراك العاملين والسماح لهم بإدلاء آرائهم وتشجيعهم على طرح أفكار جديدة وإبداعية وهذا ساهم فيه الدورات التدريبية التي تزيدهم خبرة وتكسبهم الفاعلية و تنقلهم من رتابة النشاط إلى كفاءة وجودة المخرجات. واستخدام أفضل التقنيات التي تساعد على أداء المهام على أكمل وجه في نظام المعلومات بما يتناسب مع برمجيات ومتطلبات العمل في المنظمة لتحقيق الأهداف.

و يتضح من النتائج أن مقومات الإدارة بالأهداف (مبدأ تحفيز العاملين، نظام المعلومات) لها تأثير في التميز بالأداء حسب النموذج الموضح في المعادلة : $Y=0.770X_3+0.290X_4$

و يمكن تبرير هذه النتائج في مستوى الإدارة بالأهداف و التميز بالأداء في مؤسسة اوريدو بالجنوب الغربي من خلال الدور الايجابي الذي تلعبه مع عمالها ورعاية زبائنها ومهارات مديريها في مختلف المجالات الإدارية الهامة مثل إدارة الوقت، تقنيات تقييم الأداء، تصميم العمل الاتصالات والتعاون. و يمكن تلخيص النتائج التالية :

- تعتبر المشاركة في وضع الأهداف أحد أبرز الأساليب الإدارية الفعالة على الأمد البعيد؛
- استخدام الإدارة بالأهداف يعتبر كأحد الوسائل المهمة في تحقيق الأداء المتميز من خلال تعزيز ممارسة المشاركة والثقة والالتزام بين الرئيس والمرؤوسين؛
- الإدارة بالأهداف هي من الأساليب التي تحدد بها المؤسسة طريقها وما تريد أن تصل إليه و النتائج التي تحققة؛
- الإدارة بالأهداف هي الوسيلة المثلى في المؤسسة بكونها تتم من خلالها الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة للوصول إلى التميز بالأداء؛
- تعتبر منظمة اوربدو من أهم المنظمات الوطنية التي تعمل بأسلوب الإدارة بالأهداف والذي حقق لها تميز عالي على مستوى أدائها؛
- يعد أسلوب الإدارة بالأهداف طريقة التميز داخل المنظمة وخارجها؛.
- أظهرت نتائج الدراسة وجود انعكاسات سلبية على مبدأ المشاركة نتيجة عدم وجود اتصالات مباشرة مع رؤساء. في ضوء النتائج المتحصل عليها يمكن تقديم الاقتراحات التالية :
- الاستراتيجية والتركيز على أهمية استخدام طريقة الإدارة بالأهداف كأحد الوسائل المهمة من خلال تعزيز ممارسات المشاركة والثقة والالتزام بين الرئيس والمرؤوسين.
- إنشاء وحدة إدارية مستقلة باسم الإدارة بالأهداف تكون ضمن الهيكل التنظيمي قصد الاهتمام بالتميز بالأداء والعمل على تحقيق أهدافها في سبيل تحقيق الهدف العام للمنظمة.
- ضرورة تعزيز المنظمة لسبل تطبيق الإدارة بالأهداف من خلال منح الأفراد حرية رسم أهدافهم و الاهتمام بها ومعالجتها من أجل تسهيل عملية تطبيقها.
- مساهمة النظرة الحديثة إلى التميز بالأداء وأهمية النظر إليه كعنصر هام بالمؤسسة الذي يتم من خلاله تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.
- الوقوف دوريا عند تطبيق الإدارة بالأهداف بالمنظمة وذلك من أجل تعديلها وتطويرها حتى تحقق الأهداف المرسومة من أجل الوصول إلى مستوى عال من الأداء.

قائمة المراجع:

- الحسيني فلاح حسن عداي. (2000). الإدارة الإستراتيجية. الأردن: دار وائل للنشر.
- الركابي كاظم نزار. (2004). الإدارة الإستراتيجية'العولة والمنافسة'. عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
- السلمي علي. (2002). إدارة الأداء المتميز . مصر: دار غريب للنشر و التوزيع.
- المغربي عبد الفتاح. (1999). الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21. مصر: مجموعة النيل العربي.
- المصري سعيد محمد. (1999). التنظيم و الإدارة: مدخل معاصر لعمليات التخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة . مصر: الدار الجامعية.
- ثابت زهير. (2001). ، تقييم أداء الشركات و الأفراد . القاهرة: دار قباء للنشر.

- جميل احمد. (2011). نمو المؤسسات و الاقتصاديات بين تحقيق للأداء المالي وتحديات الأداء البيئي . ملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات . جامعة ورقلة: طبعة الثانية.
- حمدي هاشم رضا. (2014). الإدارة بالأهداف. الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع والطباعة.
- عباس عبد الباسط. (2002). "إدارة الأعمال وفق المنظور المعاصر. لأردن: لطبعة الأولى دار مسير النشر.
- عبوي زيد منير. (2007). الإدارة بالأهداف . مصر: دار كنوز المصرفية للنشر و التوزيع.
- علاق بشير. (2008). مبادئ الإدارة . الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- علي عبد الله. (2005). الأداء المتميز. المؤتمر العلمي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات (صفحة 231). الجزائر: جامعة ورقلة.
- غنيم أحمد محمد. (2001). أساسيات الإدارة في عصر العولمة . الأردن: دار ألبوشي.
- كورتل فريد ، منير النوري. (2011). إدارة الموارد البشرية . الأردن : مكتبة المجتمع للنشر والتوزيع .
- مزهوده عبد المليك بن. (2005). المقارب الإستراتيجية للأداء مفهومها وقياسا . المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات (صفحة 234). جامعة ورقلة: جامعة ورقلة.
- يعقوب أسماء. (2014). التمكين الإداري ودوره في تحقيق الأداء التنظيمي المتميز ، دراسة حالة مؤسسة موبليس بشار. مذكرة شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال . جامعة بشار.
- Benlakhdar, M. L. (2017). *The role of the dashboard in improving marketing decisions in the algerian economic firm*. International Journal of Business and Administrative Studies, 03(06), 23-36.
- Kotler.P, Dubois.L, (2000) .*Marketing management*.France: 10 edition , publi-union edition.

الهوامش:

¹ سوف يرمز في النموذج إلى: الإدارة بالأهداف ب X، مبدأ المشاركة ب X₁، مبدأ الالتزام X₂، مبدأ التحفيز X₃، نظام المعلومات X₄، وبالنسبة للمتغيرات التابعة : التميز بالأداء ب Y، تميز القيادة بY₁، تميز العاملين Y₂، تميز العملياتY₃، تميز الاستراتيجيةY₄.

²سوف يرمز في النموذج إلى: الإدارة بالأهداف ب X، مبدأ المشاركة ب X₁، مبدأ الالتزام X₂، مبدأ التحفيز X₃، نظام المعلومات X₄، وبالنسبة للمتغيرات التابعة : التميز بالأداء ب Y، تميز القيادة بY₁، تميز العاملين Y₂، تميز العملياتY₃، تميز الاستراتيجيةY₄.